

Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer di PT Perkebunan Nusantara IX



Oleh :

Imam Safi'i (12080694001)

**S1 AKUNTANSI 2012 A
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
2015**

**Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya sebagai Alat
Penilaian Kinerja Manajer di PT. Perkebunan Nusantara IX.**

Oleh :

Imam Safi'i

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi

Universitas Negeri Surabaya

Email: Imamsafii001@gmail.com

Abstract

Accountancy of responsibilities significant in the company because content information about income, cost connection with a part or unit in the company. Every cost center responsibilities for cost apply by ministry, which report manage center of cost to serve with comparison had arrange with budget realization. Goals you want in this research is to determine the accountancy of responsibilities at the expenses centre as a performance assessment tool in PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).

Keywords : *Accountancy of responsibilities, cost center, performance assessment*

Abstrak

Akuntansi pertanggungjawaban penting dalam perusahaan karena berisikan informasi mengenai biaya yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit di dalam perusahaan. Setiap pusat biaya bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkan oleh departemennya, dimana laporan kinerja pusat biaya disajikan dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer di PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero).

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Biaya, Kinerja

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan didirikan pada dasarnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Salah satu tujuan dari suatu perusahaan adalah memperoleh laba semaksimal mungkin untuk kelangsungan hidup perusahaan. Agar tujuan dan sasaran perusahaan tercapai, maka dibutuhkan perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan, manajemen memberikan peran bagi perusahaan dalam merencanakan pencapaian sasaran organisasi yang kemudian dibuat dalam suatu anggaran. Perencanaan disusun agar perusahaan dapat menggunakan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan secara efisien dan dapat memudahkan pengendalian agar tidak terjadi pemborosan dana.

Salah satu cara untuk melihat fungsi perencanaan dan pengendalian berjalan sesuai dengan harapan yaitu dengan memperhatikan sistem pengendalian manajemennya. Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi pada perusahaan adalah suatu bentuk struktur pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sering disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun menurut sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar tiap-tiap unit dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatannya. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan perusahaan dapat memberikan wewenang dan tanggungjawab ketingkat pimpinan dibawahnya dengan lebih efisien dan efektif tanpa harus memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan.

Unit-unit dalam suatu perusahaan adalah pusat-pusat pertanggungjawaban. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat investasi dan pusat laba. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi dalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menilai kinerja manajer. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian secara periodik efektifitas operasional suatu perusahaan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja manajer mencakup seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Kinerja manajer yang baik adalah tuntutan perusahaan dalam meningkatkan efektifitas kinerja yang maksimal. Pencapaian kinerja yang maksimal dapat dilakukan dengan cara menyusun anggaran atau menyusun rencana kerja yang bersifat jangka panjang. Setelah itu dilakukan evaluasi dari tiap manajer terhadap pusat pertanggungjawaban yang telah ditugaskan sebelumnya.

Anggaran sebagai salah satu alat yang digunakan dalam akuntansi pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan laporan realisasi manajemen pusat biaya dalam mengukur kinerja, sehingga perbedaan jumlah biaya yang telah terealisasi dengan yang telah dianggarkan merupakan selisih yang akan mencerminkan kinerja manajer. Anggaran ini merupakan komitmen dari masing-masing pihak perusahaan untuk bekerja sama dalam mewujudkan rencana jangka pendek perusahaan sampai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Peneliti melakukan penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer di PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero). Penelitian ini berfokus pada pusat biaya sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam setiap tingkatan struktur organisasi, sistem anggaran dan laporan pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut. Mengingat bahwa perusahaan ini telah sedemikian besar, yang berarti didalamnya telah terdapat akuntansi pertanggungjawaban dan pusat pertanggungjawaban. Namun total biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IX tidak mencapai target anggaran dalam dua tahun berturut-turut yaitu dari tahun 2012 dan 2013 selalu menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*). Tidak tercapainya target anggaran dalam dua tahun berturut-turut disebabkan karena manajer tidak melakukan tindakan perbaikan yang memadai atas terjadinya selisih tersebut. Pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang direalisasi sama dengan biaya yang dianggarkan. maka diperlukan evaluasi kembali untuk menilai kinerja para manajer dalam setiap tahunnya. PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) melakukan perbaikan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja

manajer agar dapat menjadi lebih baik. Oleh karena itu, setiap awal tahun perusahaan membuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Sehingga perusahaan dapat mengetahui selisih perbandingan proyeksi laba atau rugi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya di PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajeri PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Penulis.

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan serta wawasan dan pengalaman mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Pihak Lain.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pedoman atau informasi bagi penulis lainnya yang hendak melakukan penelitian atau melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.

Menurut Samryn (2012:76) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:229), Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu alat fundamental untuk pengendalian manajemen yang ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

Perusahaan telah berkembang menjadi besar, pimpinan biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggungjawab yang disebut sebagai pusat pertanggungjawaban. Menurut Sugiri (2009:180), jenis pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat investasi, dan pusat laba. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah input menjadi output. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan aktivitasnya diperlukan input yang berasal dari sumber daya dan output yang berasal dari input.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:560), Pusat pertanggungjawaban merupakan sebuah segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab atas hasil kegiatan unit bisnisnya.

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu. Sasaran dari setiap pusat pertanggungjawaban harus diimbangi dengan pencapaian sasaran umum perusahaan. Apabila sasaran umum perusahaan telah tercapai, maka perusahaan tersebut dapat dikatakan kinerjanya baik dalam menjalankan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.3 Pusat Biaya

Menurut Anthony dan Govindrajan (2012:176), Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggungjawab terhadap biaya, dan keberhasilan manajer diukur atas dasar biaya yang terjadi. Pusat biaya diukur kinerjanya dengan mencari selisih biaya sesungguhnya (realisasi) dengan biaya yang dianggarkan (anggaran).

Menurut Anthony dan Govindrajan (2012:176) terdapat dua jenis pusat biaya yaitu :

1. Pusat Biaya Teknik

Biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasikan dengan keandalan yang wajar.

2. Pusat Biaya Kebijakan

Biaya kebijakan (biaya yang dikelola) adalah biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya. Di pusat biaya kebijakan, biaya-biaya yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang memadai dalam kondisi tertentu.

2.4 Anggaran

Menurut Nafirin (2005:12), Anggaran merupakan suatu rencana keuangan tahunan atau periodik yang disusun berdasarkan program atau kegiatan yang telah ditetapkan.

2.5 Penilaian Kinerja

Menurut Yuwono (2004:26), Penilaian kinerja merupakan salah satu proses yang dapat digunakan untuk menilai apakah rencana kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan wajib dilakukan, karena untuk menilai kinerja para pemimpin dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku karyawan yang dapat merugikan perusahaan dan untuk juga untuk memotivasi semangat kerja kepada setiap karyawan yang ada dalam perusahaan.

2.6 Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban padapusat biaya dalam menilai kinerja manajer adalah sebagai pengukuran kinerja melalui metode anggaran dan pelaporan. Pusat pendapatan dan pusat biaya memiliki anggaran dan harus dilaporkan ke dalam laporan pertanggungjawaban. Anggaran tersebut adalah kesanggupan manajer untuk melaksanakan tugas yang direncanakan dengan biaya yang tidak boleh melebihi anggarannya. Oleh karena itu laporan kinerja manajer pusat biaya digunakan untuk menjamin bahwa tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah

dianggarkan dan tidak ada pengeluaran yang dapat melebihi anggaran tanpa persetujuan manajer terlebih dahulu. Pengukuran kinerja sangat berguna bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan kegiatannya.

Indikator yang paling utama yang digunakan untuk mengevaluasi penilaian kinerja para manajer pada pusat biaya adalah melalui anggaran yang dibandingkan dengan realisasinya. Dari hasil perbandingan tersebut dapat diperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi, penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpan balikkan dalam laporan kinerja kepada para manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya. Selanjutnya selisih antara realisasi dan anggaran tersebut dianalisis, agar penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dapat diketahui.

Selisih antara anggaran dan realisasi terdiri atas selisih laba/menguntungkan (*favourable*) dan selisih rugi (*unfavourable*). Jika selisih tersebut merupakan selisih menguntungkan, maka manajer tersebut akan diberi penghargaan sesuai dengan kinerja yang dicapainya. Namun apabila selisih rugi, maka manajer diminta pertanggungjawabannya, jika manajer tidak dapat mempertanggungjawabkan, maka akan diberi sanksi berupa teguran dan diberikan saran agar dapat memperbaiki kinerjanya dimasa yang akan datang.

2.7 Penelitian Terdahulu

Silalahi (2008) melakukan penelitian dengan judul “Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bumi Sari Prima Pematang Siantar”. Hasil analisis Penulis, PT. Bumi Sari Prima telah membagi struktur organisasi atas unit –unit organisasi (departemen) dan telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen. Begitu juga proses penyusunan anggaran biaya telah sesuai dengan konsep sistem akuntansi pertanggungjawaban, yakni disusun oleh setiap departemen biaya yang ada dalam perusahaan dan akan dilaporkan kepada direktur utama untuk dievaluasi kembali agar dapat dinilai apakah telah sesuai dengan rencana kerja tahunan perusahaan yang telah ditetapkan penyusunan anggaran biaya berdasarkan pengalaman masa lalu dan diselaraskan dengan rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan.

Damayanti (2004) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Pusat Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Pos Indonesia (Persero)”. Hasil Analisis penulis, Penyusunan Anggaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) telah dilaksanakan dengan baik, akan tetapi tidak seluruhnya sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Pelaporan realisasi anggaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan pertanggungjawaban dan menjadi bahan evaluasi bagi manajer yang menyusun laporan realisasi atas biaya yang dikelolanya, laporan realisasi tersebut memuat anggaran, realisasi serta penyimpangan tiap unsurnya. Penyimpangan antara realisasi dan anggaran terjadi secara keseluruhan adalah sebesar 1,5%, menyebabkan realisasi yang terjadi melebihi anggaran yang ditetapkan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Objek Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang tujuannya untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antara fenomena yang diuji. Objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero).

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder berupa gambaran umum perusahaan, bagan struktur organisasi, laporan keuangan perusahaan tahun 2012-2014, RKAP tahun 2012-2014, laporan pertanggungjawaban, jurnal dan literatur, serta data-data lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3.3 Teknis Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dengan cara pengumpulan data dan disusun, serta dianalisis sehingga dapat memberikan keterangan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Struktur Organisasi

PT Perkebunan Nusantara IX merupakan salah satu perusahaan yang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat dilihat dari adanya struktur organisasi yang memiliki sifat desentralisasi dan uraian tugas yang menerapkan secara jelas tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi pokok, tugas, dan tanggungjawab unit kerja. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar ditetapkan anggaran, dimana anggaran sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya.

4.1.2 Penyusunan Anggaran Perusahaan

Anggaran dapat memudahkan pengawasan terhadap tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, sehingga diperlukan adanya perencanaan yang dinyatakan dalam suatu anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh perusahaan sebagai penilaian kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban. PT Perkebunan Nusantara IX menyusun anggaran setahun sekali. Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan *Bottom Up*. RKAP yang disusun secara *Bottom Up* dengan memperhatikan kebijakan yang telah ditetapkan direksi dan setelah melalui tahapan mulai dari tingkat staf, Direksi, Dekom, maka RKAP diajukan kepada pemegang saham untuk mendapat pengesahan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RKAP yang telah disahkan tersebut merupakan pedoman kerja bagi masing-masing unit sebagai alat untuk mengendalikan operasionalnya.

4.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT Perkebunan Nusantara IX dapat dilihat melalui laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan bagian penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban berisi suatu informasi yang dapat membantu para manajer dalam pengambilan keputusan. PT Perkebunan Nusantara IX membuat laporan pertanggungjawaban dengan

cara membandingkan antara anggaran dan realisasinya. Laporan pertanggungjawaban ini dimaksudkan untuk lebih fokus terhadap deviasi yang terjadi. Hal ini akan memberikan perhatian khusus pada manajemen perusahaan untuk lebih fokus terhadap penyimpangan yang terjadi, kemudian dilakukan suatu peninjauan kembali terhadap anggaran yang ditetapkan. PT Perkebunan Nusantara IX mempunyai tanaman musiman dan tahunan. Tanaman musiman berupa komoditi gula, komoditi tetes, dan wisata agro musiman. Sedangkan tanaman tahunan berupa komoditi karet, komoditi teh, komoditi kopi, produk hilir, kayu, dan wisata agro.

Tabel 4.1

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX
Tahun 2012 (dalam rupiah)**

a. Tanaman Semusim

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Gula				
Pimpinan dan tata usaha	19.243.530	21.898.293	2.654.763	<i>Favourable</i>
Tanaman	74.828.399	94.265.656	19.437.257	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	56.795.794	65.523.605	8.727.811	<i>Favourable</i>
Pabrik dan pengolahan	169.446.299	159.917.207	(9.529.092)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	5.914.628	9.176.754	3.262.126	<i>Favourable</i>
Penyusutan	23.654.051	30.635.787	6.981.736	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi gula	349.882.701	381.417.302	31.534.601	<i>Favourable</i>
2. Tetes				
Pimpinan dan tata usaha	2.644.060	2.029.016	(615.044)	<i>Unfavourable</i>
Tanaman	9.192.061	8.250.318	(941.743)	<i>Unfavourable</i>
Tebang dan angkut tebu	7.197.142	5.811.739	(1.385.403)	<i>Unfavourable</i>
Pabrik dan pengolahan	22.371.952	14.269.986	(8.101.966)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	783.958	840.708	56.750	<i>Favourable</i>
Penyusutan	3.332.509	2.878.820	(453.689)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi tetes	45.521.682	34.080.587	(11.441.095)	<i>Unfavourable</i>
3. Wisata agro tanaman	5.229.318	5.999.858	770.540	<i>Favourable</i>

semusim				
4. Total Biaya Produksi Pimpinan dan tata usaha	21.887.590	23.927.309	2.039.719	<i>Favourable</i>
Tanaman	84.020.460	102.515.974	18.495.514	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	63.992.936	71.335.344	7.342.408	<i>Favourable</i>
Pabrik dan pengolahan	191.818.251	174.187.193	(17.631.058)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	6.698.586	10.017.462	3.318.876	<i>Favourable</i>
Penyusutan	26.986.560	33.514.607	6.528.047	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi Wisata Agro Tanaman semusim	395.404.383	415.497.889	20.093.506	<i>Favourable</i>
	5.229.318	5.999.858	770.540	<i>Favourable</i>
Total biaya produksi	400.633.701	421.497.747	20.864.046	<i>Favourable</i>

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

b. Tanaman Tahunan

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Karet				
Gaji dan tunjangan staf	7.265.914	7.767.848	501.934	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	69.408.367	72.920.517	3.512.150	<i>Favourable</i>
Panen dan pengangkutan	199.356.664	189.074.442	(10.282.222)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	1.791.221	-	(1.791.221)	<i>Unfavourable</i>
Biaya pengolahan	52.016.753	50.186.502	(1.830.251)	<i>Unfavourable</i>
Pembebanan PBB	-	6.970.924	6.970.924	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	26.507.614	25.977.787	(529.827)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi karet	356.346.533	352.898.020	(3.448.513)	<i>Unfavourable</i>
2. Teh				
Gaji dan tunjangan staf	1.254.212	1.335.262	81.050	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	13.591.921	13.741.552	149.631	<i>Favourable</i>
Panen dan pengangkutan	7.666.949	8.948.058	1.281.109	<i>Favourable</i>
Pembelian pihak ketiga	-	-	-	<i>Favourable</i>
Biaya pengolahan	10.489.496	11.890.995	1.401.499	<i>Favourable</i>
Pembebanan PBB	-	736.617	736.617	<i>Favourable</i>
Penyusutan	2.971.698	2.785.721	(185.977)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi	35.974.276	39.438.205	3.463.929	<i>Favourable</i>

teh				
3. Kopi				
Gaji dan tunjangan staf	571.928	555.592	(16.336)	<i>Unfavourable</i>
Pemeliharaan tanaman	13.309.200	11.490.202	(1.818.998)	<i>Unfavourable</i>
Panen dan pengangkutan	3.891.886	3.305.596	(586.290)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	-	-	-	-
Biaya pengolahan	4.192.697	4.227.051	34.354	<i>Favourable</i>
Pembebanan PBB	-	836.654	836.654	<i>Favourable</i>
Penyusutan	1.400.517	1.373.281	(27.236)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi kopi	23.366.228	21.788.376	(1.577.852)	<i>Unfavourable</i>
4. Produk hilir				
Bahan baku dan pelengkap	3.632.682	10.380.450	6.747.768	<i>Favourable</i>
Biaya kemas dan angkutan	431.876	810.763	378.887	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi produk hilir	4.064.558	11.191.213	7.126.655	<i>Favourable</i>
5. Wisata Agro				
Biaya Operasional				
Wisata agro	20.055.740	11.487.321	(8.568.419)	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	1.477.811	788.476	(689.335)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya wisata agro	21.533.551	12.275.797	(9.257.754)	<i>Unfavourable</i>
6. Total biaya produksi				
Gaji dan tunjangan staf	9.092.054	9.658.702	566.648	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	96.309.488	98.152.271	1.842.783	<i>Favourable</i>
Panen dan pengangkutan	210.915.499	201.328.096	(9.587.403)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	1.791.221	-	(1.791.221)	<i>Unfavourable</i>
Biaya pengolahan	66.698.946	66.304.548	(394.398)	<i>Unfavourable</i>
Pembebanan PBB	-	8.544.195	8.544.195	<i>Favourable</i>
Penyusutan	30.879.829	30.136.789	(743.040)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi	415.687.037	414.124.601	(1.562.436)	<i>Unfavourable</i>
Produk hilir	4.064.558	11.191.213	7.126.655	<i>Favourable</i>
Wisata Agro	21.533.551	12.275.797	(9.257.754)	<i>Unfavourable</i>
Total biaya produksi	441.285.146	437.591.611	(3.693.535)	<i>Unfavourable</i>

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

Tabel 4.2

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX
Tahun 2013 (dalam rupiah)

a. Tanaman Semusim

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Gula				
Pimpinan dan tata usaha	21.574.011	25.776.411	4.202.400	<i>Favourable</i>
Tanaman	21.493.810	32.674.704	11.180.894	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	64.557.117	64.741.671	184.554	<i>Favourable</i>
Pabrik dan pengolahan	212.153.864	171.573.906	(40.579.958)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	6.527.230	8.106.811	1.579.581	<i>Favourable</i>
Biaya raw sugar	360.204.814	294.721.539	(65.483.275)	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	23.906.093	41.848.055	17.941.962	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi gula	710.416.939	639.443.097	(70.973.842)	<i>Unfavourable</i>
2. Tetes				
Pimpinan dan tata usaha	4.248.025	2.340.712	(1.907.313)	<i>Unfavourable</i>
Tanaman	4.141.948	2.899.483	(1.242.465)	<i>Unfavourable</i>
Tebang dan angkut tebu	12.507.203	5.757.469	(6.749.734)	<i>Unfavourable</i>
Pabrik dan pengolahan	40.419.346	17.110.333	(23.309.013)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	1.277.246	728.238	(549.008)	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	4.781.366	3.764.935	(1.016.431)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi tetes	67.375.134	32.601.170	(34.773.964)	<i>Unfavourable</i>
3. Wisata agro tanaman semusim	5.838.901	5.132.338	(706.563)	<i>Unfavourable</i>
4. Total Biaya Produksi				
Pimpinan dan tata usaha	25.822.036	28.117.123	2.295.087	<i>Favourable</i>
Tanaman	25.635.758	35.574.187	9.938.429	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	77.064.320	70.499.140	(6.565.180)	<i>Unfavourable</i>
Pabrik dan pengolahan	252.573.210	188.684.239	(63.888.971)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkutan dan pertanian	7.804.476	8.835.049	1.030.573	<i>Favourable</i>

Biaya raw sugar	360.204.814	294.721.539	(65.483.275)	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	28.687.459	45.612.990	16.925.531	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi	777.792.073	672.044.267	(105.747.806)	<i>Unfavourable</i>
Wisata Agro Tanaman semusim	5.838.901	5.132.338	(706.563)	<i>Unfavourable</i>
Total biaya produksi	783.630.974	677.176.605	(106.454.369)	<i>Unfavourable</i>

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

b. Tanaman Tahunan

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Karet				
Gaji dan tunjangan staf	7.883.623	9.096.120	1.212.497	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	82.352.602	69.949.750	(12.402.852)	<i>Unfavourable</i>
Panen dan pengangkutan	232.001.167	211.381.591	(20.619.576)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	3.086.356	-	(3.086.356)	<i>Unfavourable</i>
Biaya pengolahan	58.660.242	54.392.977	(4.267.265)	<i>Unfavourable</i>
Pembebanan PBB	-	12.130.164	12.130.164	-
Penyusutan	32.084.918	27.603.316	(4.481.602)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi karet	416.068.908	384.553.918	(31.514.990)	<i>Unfavourable</i>
2. Teh				
Gaji dan tunjangan staf	1.174.046	1.349.974	175.928	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	13.143.073	13.756.660	613.587	<i>Favourable</i>
Panen dan pengangkutan	8.584.071	9.598.164	1.014.093	<i>Favourable</i>
Pembelian pihak ketiga	-	-	-	-
Biaya pengolahan	11.697.026	12.848.072	1.151.046	<i>Favourable</i>
Pembebanan PBB	-	985.184	985.184	<i>Favourable</i>
Penyusutan	3.314.408	2.519.185	(795.223)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi teh	37.912.624	41.057.239	3.144.615	<i>Favourable</i>
3. Kopi				
Gaji dan tunjangan staf	968.301	1.106.322	138.021	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	13.527.536	13.915.388	387.852	<i>Favourable</i>
Panen dan pengangkutan	2.620.161	2.866.770	246.609	<i>Favourable</i>

Pembelian pihak ketiga	-	-	-	-
Biaya pengolahan	3.720.771	5.217.097	1.496.326	<i>Favourable</i>
Pembebanan PBB	-	1.087.949	1.087.949	<i>Favourable</i>
Penyusutan	1.655.249	1.361.203	(294.046)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi kopi	22.492.018	25.554.729	3.062.711	<i>Favourable</i>
4. Produk hilir				
Bahan baku dan pelengkap	3.127.510	14.961.415	11.833.905	<i>Favourable</i>
Biaya kemasan dan angkutan	447.118	1.063.639	616.521	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi produk hilir	3.574.628	16.025.054	12.450.426	<i>Favourable</i>
5. Wisata Agro				
Biaya Operasional				
Wisata agro	20.839.828	14.539.661	(6.300.167)	<i>Unfavourable</i>
Penyusutan	1.560.118	931.835	(628.283)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya wisata agro	22.399.946	15.471.496	(6.928.450)	<i>Unfavourable</i>
6. Total biaya produksi				
Gaji dan tunjangan staf	10.025.970	11.552.416	1.526.446	<i>Favourable</i>
Pemeliharaan tanaman	109.023.211	97.621.798	(11.401.413)	<i>Unfavourable</i>
Panen dan pengangkutan	243.205.399	223.846.525	(19.358.874)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	3.086.356	-	(3.086.356)	<i>Unfavourable</i>
Biaya pengolahan	74.078.039	72.458.146	(1.619.893)	<i>Unfavourable</i>
Pembebanan PBB	-	14.203.297	14.203.297	-
Penyusutan	37.054.575	31.483.704	(5.570.871)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi	476.473.550	451.165.886	(25.307.664)	<i>Unfavourable</i>
Produk hilir	3.574.628	16.025.054	12.450.426	<i>Favourable</i>
Wisata Agro	22.399.946	15.471.496	(6.928.450)	<i>Unfavourable</i>
Total biaya produksi	502.448.124	482.662.436	(19.785.688)	<i>Unfavourable</i>

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

Tabel 4.3

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX
Tahun 2014 (dalam rupiah)

a. Tanaman Semusim

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Gula				
Pimpinan dan tata usaha	24.653.116	24.260.661	(392.455)	<i>Unfavourable</i>
Pembibitan	2.073.841	1.151.765	(922.076)	<i>Unfavourable</i>
Tebu giling	29.176.952	29.657.097	480.145	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	61.920.333	51.586.672	(10.333.661)	<i>Unfavourable</i>
Pabrik	122.448.666	125.824.630	3.375.964	<i>Favourable</i>
Pengolahan	64.407.827	62.787.088	(1.620.739)	<i>Unfavourable</i>
Alat pengangkut	6.755.666	6.792.030	36.364	<i>Favourable</i>
Alat pertanian	997.863	1.048.607	50.744	<i>Favourable</i>
Biaya pengadaan raw sugar	281.878.047	370.901.991	89.023.944	<i>Favourable</i>
Restitusi biaya pengolahan raw sugar	-	-	-	-
Penyusutan	40.024.384	35.278.604	(4.745.780)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi gula	634.336.695	709.289.145	74.952.450	<i>Favourable</i>
2. Tetes				
Pimpinan dan tata usaha	2.322.020	2.430.923	108.903	<i>Favourable</i>
Pembibitan	209.404	125.748	(83.656)	<i>Unfavourable</i>
Tebu giling	2.666.924	2.913.636	246.712	<i>Favourable</i>
Tebang dan angkut tebu	5.711.492	5.161.134	(550.358)	<i>Unfavourable</i>
Pabrik	11.476.539	12.685.023	1.208.484	<i>Favourable</i>
Pengolahan	5.497.156	5.616.759	119.603	<i>Favourable</i>
Alat pengangkut	625.818	689.019	63.201	<i>Favourable</i>
Alat pertanian	96.604	109.062	12.458	<i>Favourable</i>
Biaya pengadaan raw sugar	-	-	-	-
Restitusi biaya pengolahan raw sugar	-	-	-	-
Penyusutan	3.734.869	3.597.297	(137.572)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah Biaya Produksi Tetes	32.340.826	33.328.601	987.775	<i>Favourable</i>

3. Wisata Agro Musiman	6.244.017	5.369.943	(874.074)	Unfavourable
4. Total Biaya Produksi Pimpinan dan tata usaha	26.975.136	26.691.584	(283.552)	Unfavourable
Pembibitan	2.283.245	1.277.513	(1.005.732)	Unfavourable
Tebu giling	31.843.876	32.570.733	726.857	Favourable
Tebang dan angkut tebu	67.631.825	56.747.806	(10.884.019)	Unfavourable
Pabrik	133.925.205	138.509.653	4.584.448	Favourable
Pengolahan	69.904.983	68.403.847	(1.501.136)	Unfavourable
Alat pengangkut	7.381.484	7.481.049	99.565	Favourable
Alat pertanian	1.094.467	1.157.669	63.202	Favourable
Biaya pengadaan raw sugar	281.878.047	370.901.991	89.023.944	Favourable
Restitusi biaya pengolahan raw sugar	-	-	-	-
Penyusutan	43.759.253	38.875.901	(4.883.352)	Unfavourable
Jumlah Biaya Produksi	666.677.521	742.617.746	75.940.225	Favourable
Wisata Agro Tanaman Semusim	6.244.017	5.369.943	(874.074)	Unfavourable
Total Biaya Produksi	672.921.538	747.987.689	75.066.151	Favourable

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

b. Tanaman Tahunan

Uraian	Realisasi	Anggaran	Selisih	Keterangan
1. Karet				
Gaji dan tunjangan staf	9.679.811	9.679.813	2	Favourable
Pemeliharaan tanaman	64.937.796	64.779.718	(158.078)	Unfavourable
Panen dan pengumpulan	193.458.042	193.458.040	(2)	Unfavourable
Pengangkutan	14.760.052	14.195.704	(564.348)	Unfavourable
Pembelian pihak ketiga	1.118.269	-	(1.118.269)	Unfavourable
Biaya pengolahan pabrik	52.256.757	52.256.756	(1)	Unfavourable
Pembebanan PBB	13.560.855	13.560.855	-	Favourable
Penyusutan	34.372.439	34.602.603	230.164	Favourable
Jumlah biaya produksi karet	384.144.021	382.533.489	(1.610.532)	Unfavourable

2. Teh				
Gaji dan tunjangan staf	1.360.925	1.265.820	(95.105)	<i>Unfavourable</i>
Pemeliharaan tanaman	8.121.451	8.121.451	-	<i>Favourable</i>
Panen dan pengumpulan	7.996.669	7.307.222	(689.447)	<i>Unfavourable</i>
Pengangkutan	601.730	601.730	-	<i>Favourable</i>
Pembelian pihak ketiga	-	-	-	<i>Favourable</i>
Biaya pengolahan pabrik	11.094.110	11.094.110	-	<i>Favourable</i>
Pembebanan PBB	955.006	955.006	-	<i>Favourable</i>
Penyusutan	2.703.124	2.760.345	57.221	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi teh	32.833.015	32.105.684	(727.331)	<i>Unfavourable</i>
3. Kopi				
Gaji dan tunjangan staf	1.104.393	871.019	(233.374)	<i>Unfavourable</i>
Pemeliharaan tanaman	9.647.647	9.647.647	-	<i>Favourable</i>
Panen dan pengumpulan	2.936.881	2.301.895	(634.986)	<i>Unfavourable</i>
Pengangkutan	1.082.091	1.006.192	(75.899)	<i>Unfavourable</i>
Pembelian pihak ketiga	-	-	-	-
Biaya pengolahan pabrik	2.974.929	2.934.322	(40.607)	<i>Unfavourable</i>
Pembebanan PBB	1.043.995	1.043.995	-	<i>Favourable</i>
Penyusutan	1.401.165	1.369.626	(31.539)	<i>Unfavourable</i>
Jumlah biaya produksi kopi	20.191.101	19.174.696	(1.016.405)	<i>Unfavourable</i>
4. Produk hilir				
Bahan baku dan pelengkap	6.826.606	14.377.413	7.550.807	<i>Favourable</i>
Biaya kemas dan angkutan	464.891	1.017.587	552.696	<i>Favourable</i>
Penyusutan	-	1.037	1.037	<i>Favourable</i>
Jumlah biaya produksi produk hilir	7.291.497	15.396.037	8.104.540	<i>Favourable</i>
5. Kayu				
Biaya produksi	151.228	151.228	-	<i>Favourable</i>
6. Wisata Agro				
Biaya Operasional				
Wisata agro	15.253.923	16.784.141	1.530.218	<i>Favourable</i>
Penyusutan	1.899.255	1.669.722	(229.533)	<i>Unfavourable</i>

Jumlah biaya wisata agro	17.153.178	18.453.863	1.300.685	Favourable
7. Total biaya produksi				
Gaji dan tunjangan staf	12.145.129	11.816.652	(328.477)	Unfavourable
Pemeliharaan tanaman	82.706.894	82.548.816	(158.078)	Unfavourable
Panen dan pengumpulan	204.391.592	203.067.157	(1.324.435)	Unfavourable
Pengangkutan	16.443.873	15.803.626	(640.247)	Unfavourable
Pembelian pihak ketiga	1.118.269	-	(1.118.269)	Unfavourable
Biaya pengolahan pabrik	66.325.796	66.285.188	(40.608)	Unfavourable
Pembebanan PBB	15.559.856	15.559.856	-	Favourable
Penyusutan	38.476.728	38.732.574	255.846	Favourable
Jumlah biaya produksi	437.168.137	433.813.869	(3.354.268)	Unfavourable
Produk hilir	7.291.497	15.396.037	8.104.540	Favourable
Kayu	151.228	151.228	-	Favourable
Wisata Agro	17.153.178	18.453.863	1.300.685	Favourable
Total biaya produksi	461.764.040	467.814.997	6.050.957	Favourable

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IX

Tabel 4.1 Pada tahun 2012 Tanaman musiman komoditi tetes menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu dapat dilihat dari realisasi biaya produksi tetes sebesar Rp. 45.521.682 dan anggarannya sebesar 34.080.587. Tanaman tahunan pada komoditi karet, kopi, dan wisata agro menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu realisasi biaya produksi karet sebesar Rp. 356.346.533 dan anggarannya sebesar Rp. 352.898.020, realisasi biaya produksi kopi sebesar Rp. 23.366.228 dan anggarannya sebesar Rp. 21.788.376, realisasi biaya wisata agro sebesar Rp. 21.533.551 dan anggarannya sebesar Rp. 12.275.797. Komoditi pada tanaman tahunan yang banyak menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*), sehingga mengakibatkan total biaya produksi pada tahun 2012 realisasinya tidak sesuai dengan anggaran atau realisasi pada tahun 2012 diatas anggaran yang menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*).

Tabel 4.2 Pada tahun 2013 Tanaman musiman komoditi gula, tetes dan wisata agro menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu dapat dilihat dari realisasi biaya produksi gula sebesar Rp. 710.416.939 dan anggarannya sebesar Rp. 639.443.097, realisasi biaya produksi tetes sebesar Rp. 67.375.134 dan anggarannya sebesar Rp.

32.601.107, realisasi biaya wisata tanaman semusim sebesar Rp. 5.838.901 dan anggarannya sebesar Rp. 5.132.338. Tanaman tahunan pada komoditi karet dan wisata agro menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu realisasi biaya produksi karet sebesar Rp. 416.068.908 dan anggarannya sebesar Rp. 384.553.918, realisasi biaya produksi wisata agro sebesar Rp. 22.399.946 dan anggarannya sebesar Rp. 15.471.496. Komoditi pada tanaman musiman dan tahunan yang banyak menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*), sehingga mengakibatkan total biaya produksi pada tahun 2013 realisasinya tidak sesuai dengan anggaran atau realisasi pada tahun 2013 diatas anggaran yang menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*).

Tabel 4.3 Pada tahun 2014 Tanaman musiman komoditi wisata agro musiman menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu dapat dilihat dari realisasi biaya wisata agro musiman sebesar Rp. 6.244.017 dan anggarannya sebesar Rp. 5.369.943. Tanaman tahunan pada komoditi karet, teh, dan kopi menunjukkan selisih rugi (*Unfavourable*) yaitu realisasi biaya produksi karet sebesar Rp. 384.144.021 dan anggarannya sebesar Rp. 382.533.489, realisasi biaya produksi teh sebesar Rp. 32.833.015 dan anggarannya sebesar Rp. 32.105.684, realisasi biaya produksi kopi sebesar Rp. 20.191.101 dan anggarannya sebesar Rp. 19.174.696. Komoditi pada tanaman musiman yang sedikit menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*), sehingga mengakibatkan total biaya produksi pada tahun 2014 realisasinya sesuai dengan anggaran atau realisasi pada tahun 2014 dibawah anggaran yang menghasilkan selisih menguntungkan (*Favourable*). Begitu juga dengan komoditi pada tanaman tahunan meskipun banyak yang menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*), namun total biaya produksi pada tahun 2014 realisasinya sesuai dengan anggaran atau realisasi pada tahun 2014 dibawah anggaran yang menghasilkan selisih menguntungkan (*Favourable*).

Total biaya produksi PT Perkebunan Nusantara IX tidak mencapai target anggaran disebabkan karena manajer tidak melakukan tindakan perbaikan yang memadai atas terjadinya selisih tersebut. Apabila total biaya produksi mencapai target anggaran atau realisasi dibawah anggaran, maka manajer telah melakukan perbaikan yang memadai sehingga total biaya produksi menghasilkan selisih menguntungkan (*Favourable*). Pada kenyataannya kecil kemungkinan total biaya produksi yang direalisasi sama dengan biaya yang dianggarkan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer

Hasil penelitian menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX apabila dilihat dari struktur organisasi telah efektif karena telah terdapat uraian tugas yang menerapkan secara jelas tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi pokok, tugas, dan tanggungjawab unit kerja. Namun apabila dilihat dari anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IX penerapan akuntansi pertanggungjawabannya belum memadai karena total biaya produksi untuk tanaman musiman pada PT Perkebunan Nusantara IX selalu menghasilkan selisih menguntungkan (*favourable*) pada tahun 2012 dan 2014, hanya pada tahun 2013 menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*). Sedangkan total biaya produksi pada tanaman tahunan PT Perkebunan Nusantara IX selalu menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*) pada tahun tahun 2012-2013.

Dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran, seorang manajer pusat biaya dapat mengetahui apakah biaya yang dikendalikan telah berjalan dengan baik dan telah menggunakan biaya secara efisien. Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, maka dapat diketahui efisiensi dari biaya produksi yang telah dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IX. Dari analisis laporan pertanggungjawaban, dapat dilihat bahwa biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IX belum efisien karena telah mengalami penyimpangan yang merugikan (*Unfavourable*), dimana realisasi berada dibawah anggaran yang telah ditetapkan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat dilihat dari adanya struktur

organisasi dan uraian tugas yang menerapkan secara jelas tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap tingkatan manajemen dengan baik.

2. Anggaran di susun dengan pendekatan *Buttom Up*.
3. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer di PT Perkebunan Nusantara IX belum berjalan dengan baik, karena tanaman tahunan komoditi karet tidak mencapai target anggaran biaya produksi perusahaan, dapat dilihat dalam tiga tahun berturut-turut yaitu dari tahun 2012-2014 selalu menghasilkan selisih rugi (*Unfavourable*). Namun 7 komoditi lainnya seperti komoditi gula, tetes, wisata agro, teh, kopi, produk hilir, dan kayu telah mencapai target anggaran selama tahun 2012-2014 menghasilkan selisih menguntungkan (*favourable*), meskipun pada tahun 2012 dan 2013 komoditi tetes selalu mengalami selisih rugi (*Unfavourable*) tetapi pada tahun 2014 komoditi tetes telah melakukan perbaikan yang memadai sehingga menghasilkan selisih menguntungkan (*Favourable*).

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya selalu melakukan perbaikan terhadap penyusunan anggaran sesuai dengan kondisi yang berkembang. Hal ini dilakukan agar PT Perkebunan Nusantara IX dapat mencapai target anggarannya. Jadi, penyusunan anggaran tidak hanya didasarkan pada anggaran dan realisasi pada periode lalu, tetapi juga berdasarkan dengan perkembangan kondisi saat ini.
2. Rencana yang akan dilakukan harus diperhitungkan dengan matang jangan sampai anggaran yang disusun terlalu kecil atau terlalu besar.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu meneliti lebih dalam lagi mengenai kinerja pusat biaya produksi pada tiap pabrik yang dapat menjadi perbandingan serta evaluasi bagi penilaian kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 2012. *Management Control Systems*. Salemba Empat. Jakarta.
- Damayanti, Eva. 2004. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Pusat Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Ekonomi & Bisnis No 2. Jilid 9*. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma. Depok.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nafirin, M. 2005. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen. (Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi)* Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Silalahi, Fernando. 2008. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bumi Sari Prima Pematang Siantar. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Sugiri. 2009. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Keempat. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Yuwono., Sony., Sukatno, Edy., Ichsan, Muhammad. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.